

〈論 文〉

ボランティアの組織論 I

——定義と領域——

田 尾 雅 夫*

I 問題の所在

なぜ，今，ボランティアを，そして，ボランティアの組織を論じるのか。この社会が必要としているから，それに概念的な枠組みを与えなければならない。それだけである。とはいいながら，この社会には，その言葉に，今まだ，いくらかの違和感，そして，多少の距離感をもってしまう人は少なくない。

実際，ボランティアには，宗教的な，とくにキリスト教との関連を論じることもあれば，市民革命とその後の経緯という文脈で論じることもある。さらにこの社会のデモクラシーを下地として論じることもある。その一部はトクヴィルの伝統（自発的結社がこの社会を支えるという言説）のなかにある。これらはすべて，西欧近代に由来するとされる（Robbins 2006）。

その本家ともいえるアメリカ合衆国では，さらに特殊アメリカ的な宗教的伝統と，政府に対する不信の裏返しの市民の自立的な活動への期待が，この組織を大きく膨らませた（Sundeen 1992）。さらに特異な個人主義（Eckstein 2001）の伝統が加われば，そこにしかないような行動様式になってしまう。アメリカ例外主義（American exceptionalism）である。

実際，今に至るまで，ボランティアの組織については，アメリカ合衆国を主軸とした研究報告が圧倒的に多い（Ma & Konrath 2018）。さらにいえば，経済のグローバル化に伴って，ドラッカーの推奨も含めて，経営学のアメリカ・モデルの拡張に随伴したところもあったのではないだろうか。

Salamon & Anheier（1992; 1996; 1997）も，そのようには存在しないが，そのようなものはあるとして，定義を緩めての国際比較である。比較できるものを便宜的に選んだという指摘もある（Steinberg & Young 1998）。経済学的なモデルに偏向しているので，その比較だけでは，全体が理解できないという疑念も残される。

理解のためには相応の一般的な枠組みが欠かせない。すでに合意のあることとしていえば，その組織は，経済学の一般理論で説明できるようなことではない。宗教的，政治的，社会的な要因，さらに，国家の成り立ち，仕組みによって相違している。Smith & Gronbjerg（2006）によれば，その組織は，その社会の，広義の制度というそれぞれ独自の環境によって形づくられる。それぞれの社会に見合うようにしてある社会現象である。

この組織の，どこにでもあるという，とりあえずの一般性を有する論議は，そこにある以上，その地域とその社会の特異性を考えなければならない。ただし，それを反転させれば，であればこそ，経済学の一般的な論説によるのではなく，比較に耐えうるもう一つの基本モデルが欠かせなく

* 京都大学名誉教授

なる。それは、逆説的ではあるが、共通項を欠く比較モデルである。

この社会にも、ボランティアもその組織があり、その成り立ちはいくらか相違するとしても、この社会を支えていることは疑いようがない。後述するが、デモクラシーがあれば、ボランティアもその組織もないはずはないとされる(Schofer & Fourcade-Gourinchas 2001)。この社会も、紆余曲折があったとしても、デモクラシーを受け入れ、ボランティアとその組織を受け入れたのである。ただし、まだ、どこにでもある(ubiquitous, Steinberg & Powell 2006)と言い切ることができるかどうか。

とはいいながら、ボランティア活動は、私たちにとって、普段に使われる言葉になってしまった。であれば、なぜ、今、それはそこにあるのか、この社会に対してどのような意義を有するのかを、実証的に論じなければならない。

実証的に意義を得ることができれば、後述するが、この社会のデモクラシーの価値をさらに強化することになる。この社会も、近代化を遂げ、西洋近代と肩を並べるに至った。それをさらに手堅いものとするために、ボランティアとその組織の研究は、この社会にとって不可欠である。ボランティア的なものは、この社会を支える伏流水のようである。それを汲みとることをしなければ、近代以前の社会に戻ってしまう。ボランティアとその組織を論じることは、それを汲みとる作業の一つである。

その作業のためには、以下に指摘する方法論的な問題がいくつか残されている。

ボランティアの活動に奉仕という訳語が充てられたように、それにはまだ、ある価値を強いるような、規範的に理解されることがある。規範的を過剰に強調されると分析が歪むかもしれない。日常の、そして普段の考え方や行動の一部として、そこにあることとしなければ、分析の対象にはならない。

それと裏腹であるが、心情として、または信条として理解されがちである。価値的であることは否定できない。特殊アメリカ的では、宗教的信念に支えられることもある。であれば、なぜそうなのかという論点の設定がなければ、単純なイデオロギーの発露でしかない。分析を拒むことさえなくはない。

さらにもう一つ、心情や信条だけでは、それぞれがそれぞれの考えを述べ合うだけである。それぞれが独自の、いわば勝手な主張を繰り返せば、全体像などできようがない。それらを総合的に分析するためには、一般化を促すような理論が不可欠である。そのためには、いわゆる学際的な理論、あるいは方法論が不可欠である。

以上は、ボランティアについてであるが、その組織についても同じことが指摘できる。本来価値的な組織である。ボランタリーで非営利、それは、政治的に、経済的に、そして行政的に論じられる。それぞれの論点は相違する。しかし、相違しても、その組織のボランティアは人的資源として位置付けられる。その組織が成果を得るための仕掛けとして、具体的に経営管理を論じるようになれば、方法論の確立は欠かせない。組織であれば、組織論が要る。

その場合、分析の方向によっては、政府や企業との相違はなくなるかもしれない。実際、仕組みを整備すれば、後述の第三セクター論も含めて、相違はそれほどではないとの論説も、以後紹介するが、少なくはない。

逆に、ボランティアという特異な資源を活用する、それ自体が特異な組織であるとされることがある。事例の紹介を軸とした質的研究は、この立場からが多い。事実をそのまま羅列的に紹介する

ことも、逆に、自己投影的に有り様を報告することも少なくない。これらの立場の難点は、資源の有効活用という視点が看過されていることである。組織である以上、資源活用の合理的なシステムでなければならない。

また、この組織を集合として捉えると、極端な分化、一方で多くのボランティアを抱えた巨大企業にも擬することができる組織、他方では、数人の、特異なミッションに自己投入してしまう、組織とはいえない集まりまでを、一つの概念に集約しなければならないことになる。研究としては、一般論の構築と個別事例の紹介の間で動揺を繰り返すことになる。

本論は、当面の課題として、その雑多な集まりについて交通整理を行う。ただし、曖昧模糊とした集合に一つの筋を通す作業には、方法論的に無理が生じることも覚悟しなければならない。

II 語義の確認、ボランタリーと非営利の相克

この組織はボランタリー・非営利組織と呼称される。代表的な学術専門誌のタイトルもこの2つを並べている。肝心なことは、この2つは重なり合うが、相違するところ、互いに反りのよくないところもあることである。

いうまでもないが、非営利とは、その語義に従えば、自ら利得を得ないことである。ボランタリーとは自発的であることを由来する。Herman (1990) は、これをノンプロフィット (nonprofit) とボランタリー (voluntary) に分けて、前者を経済学的、法的にだれがどのように便益を得るのかを重視し、後者を社会学的、政治学的として、なぜ参加したかを重視して、これらのアプローチは並行的で、交差しないこともある。相反することさえあるとした。

同様に Brainard & Siplon (2004) も、この組織に相対する2つのモデルの併存を提案している。一つは経済モデル、もう一つはボランタリー・スピリットモデルである。前者は、合理的なモデルで効率よく運営されることを重視する、経済学が関心を向けることになる。後者は、コストの削減ではない、可視的ではない何かを成果とするモデルで、逆に、非合理と向き合わなければならないことがある。だれかのために、また自分のために何かを主張することには、いくつもの経路があって、その選択には、だれかの要望を重視したり無視したり、歪めたりのようなこともある。必ずしも合理的とはいえない。合理的であることを認めない論者が少なからずいる。

加えて、経済学と社会学の論点を対比させての議論もある (Helmig et al. 2004)。この場合は、この組織を把握するためには、経済学的な合理モデルには限界があり、非合理の社会学モデルとの併用を勧めている。

以上の2つが真正面から向き合えば、相克の関係に至るのは必至である。さらに、相克は、何を得了か得なかったかの評価にもある。Tassie et al. (1996) によれば、何かを得るために正確に稼働しているかの評価 (合理性) と、さまざまな制約の中でどのような価値に準じて何をしているかという評価 (政治性) の間には、本来的に緊張があるとする。前者においては、何が合理性であるかは自明とされるが、後者では、これからそれを探さなければならない。ということは、その過程で、前者の合理性を否定するかもしれない。資源の調達や配分に関わるとポリティクスの議論になり、だれが利得を得るかを真正面から明らかにしようとすればするほど、合理的な部分が破却されることになる。

さらに Dimaggio & Anheier (1990) も、視点はいくらか相違するが2つの理論を相対させてい

る。一つは前述と重複するような経済理論から、もう一つは歴史的な視点からである。これは、上流層が自己防衛的に関心を向けたこと、プロフェッショナルが活動する機会を得たこと、国家が関心を向けるようになったことなどが合わさって、この組織の叢生を促した。市民社会の形成で、ボランティアな組織ができたというのである。

経済学の一般理論の適用ではなく、その背景や経緯が相違しても、それらしきものはできる。ただし、同じようにはできない。いわば百人百様の組織が叢生する。これがこの組織を分析する際の基本軸である。

ただし、これまでの経緯を要約すれば、経済的に捉える視点は、一貫して根強くある。経済的な軸に拠ることが、合理的かつ実用的されるからである。Alford (1992)によれば、この組織が、非営利について議論している場合、コストを少なくできることが、政策的には、あるいは経営的に、最大の眼目になる。非営利を強調するほど、いわゆるNPM (New Public Management, 端的に言えば、行政をコスト重視で経営すること：新公共経営と訳することも)と親和的になり、この組織は公共経済学のなかの一分野になる。

親和的になるほど、この組織は、地方自治体を含めた政府の財源確保のための、行財政改革の資源として活用されるようになる。民営化や外部委託などの改革のツールとしてさまざまに活用される (Salamon 2002)。極端をいえば、非営利を逆手にして、公共に負荷されるコストの転移を図るための仕組みに組み込まれる。しかし、それに対して住民運動や市民運動でそれに異を唱えることもある。サービス現場では拮抗することが多い。ただし、財源の枯渇にどう向き合うかが、政策アジェンダになれば、後者のほうが脆弱になるとの指摘がある (Baines 2010, 31)。行政に取り込まれて非営利の部分が重要視されるようになり、異議申し立てなどはしない、いわば大人しい組織になって、ボランティアのそれが後退するのである。

なお、この社会についても、これに近い議論がある。雨森 (2012) は、NPO という呼称を市民性の強い団体に該当させ、非営利組織よりも包括的に用いている。NPOにはすでにボランティアという含みがあり、橋本 (2013)によれば、非営利を主筋とすべき議論では、非営利組織を言葉として用いることがよいとしている。その組織には、効率性と参加という、場合によっては相反することもある2つの要請があるとの指摘は、上記の議論と重なり合う。

また、視点はいくらか相違するが、Lohmann (1992)によれば、一方では、利得を生じない活動に従事すること、つまり非営利を重視する。他方では、強制ではなく、主体的に参加する、ボランティアを重視するまで、この二つが絡み合って相乗効果を発揮したり、競合することで混乱が生じたりするという考え方は、以上の2つの並行モデルと軌を一にしている。この二つの概念が交錯するところに、コモンズのモデルが成立するということでは、ボランティア・非営利組織が成り立つことと同じことである。

コモンズも含めて、この2つの組織原理は多くのところで重なるが、なぜ重ならないのか。非営利の本義では、価値的なことに重心をおくことは少ない。合理的な資源の調達とその配分である。管理技術として捉えることができる。しかし、ボランティアを重視すれば、どこから資源を調達するかどこに配分するか、その判断が問われ、価値的なところ、規範的なところに関心が向けられる。ポリティクスの修羅場にあるようなことも想定できなくはない。

何かの価値のために集まる。しかし、その価値を洗練すれば、そこに参集する人が多くなるかもしれないが、少しの見方の違いで分裂するようなこともある。価値的、イデオロギーの組織の必然

といってもよい。この組織が集合離散を繰り返すのは、この、いわば股裂にも近い状況に由来する。

機会を改めて詳論するが、カリスマの、いわゆる起業家（この場合、社会起業家という言葉が用いられる）が、この2つの矛盾する原理を体現して、ある方向に向かわせることができる。やがて、その人の退場によって、途端に脆くなるというのは、このことと無関係ではない。カリスマは、相反する価値をまとめることができる人である。であるから、この組織は代継承が難しい。

要は、この組織には相反的なものが並行し、場合によっては交差しながら競合する。非営利は組織でなければ効率的にはできない。ボランティアはボランティアの価値、あるいは理念である。効率的であるためには、ボランティアな価値の噴出を抑えなければならないこともある。目標達成のための組織と、自身の価値を優先させようとするボランティアは、本来折り合いがよくない、再度いえば、相克の関係にある。

以上に、論点をもう一つ加えたい。その価値をポリティカルなところ（政治性）から遠くしようという試みもある。ノンポリティカル（non-political）ではなく、Taylor et al. (2008) によれば、アポリティカル（apolitical）である。価値を主張すればするほど政治的なスタンスを明らかにすることになる。しかし、それでは旗幟鮮明ということで、反発を招くこともあり得る。活動したいとしても参加をためらう。そこで、価値を利害関係者の意図するところとは切り離して、ポリティカルなことには無関心という体裁を採用するのである。その方がボランティアをより多く動員できる。デモクラシーの下地が薄いところでは、この戦略を意図的に採用することがある。スペインのフランコ独裁政権下ではそうであった（Feenstra 2018）。

しかし、逆の立場もある。主張するところがあって、それに共鳴することでボランティアが参集するのである。ボランティアを強調する方向づけである。アポリティカルになると熱意が薄れてしまう。ボランティアは離れていく、あるいは、活動の停滞が生じるのではないかと考えられる。確たるデモクラシーのあるところでは、この戦略を採用する組織は多い。

さらにもう一つ論点を加えたい。Evers & von Essen (2019) では、この社会に対して積極的に関与しようとする場合、ボランティア活動（volunteering）と市民活動（civic action）に二分している。前者が、個人によるアポリティカルで、変革を意図しない、どちらかといえば、オブティズムによる行動である。デモクラシーの伝統の浅いところ、たとえば、東欧ではアポリティカルになりやすい。従順な奉仕活動のボランティアである。ただし、ボランティアという言葉は使わないかもしれない。対比的にいえば、西欧では、変革を意図して、どちらかといえば、ペシミスティックな立場にある。ボランティアという言葉を使いながら、市民活動が前面に出ることになる。意図的に価値的である。

これを敷衍して、社会に対して順応的と反抗的という二分法で捉えることもできる。どちらが前面に出るかである。順応的でアポリティカルになることもあれば、対抗的な価値を積極的に掲げるようなことがあるかもしれない。その場合は、後述するが、デモクラシーの伝統が下地にある。

要は、この組織には、互いに反りのよろしくない部分があるが、その存続のために両立させざるを得ない。両立させることが、この組織の経営管理である。そのことを下敷にして、以下で暫定的

な定義を試みたい。その定義を挟んで、その前段階で、大方の合意を得ている第三セクターのなかに位置づけ、この組織を経営体として、非営利を主軸にこの社会の資源であることを強調する。経済的な組織である。定義の後段階では、ボランティアを中心に据え、この組織を運動体として捉える。この組織は、そこにあることそのことでポリティクスという荒波を経験させられる (Fyall & Allard 2017)。そこでは自らの存続を図らなければならない。成長すれば、利害関係団体、社会運動の団体、そして政治的な組織になる。

Ⅲ 第三セクターのなかで

では、そのボランティア・非営利組織とはどのような位置づけを得るのか。

第三セクターとされる広大な領域がある。政府＝第一セクターと企業＝第二セクターの、政府でも企業でもない、その間の茫漠とした、その間の組織群で、自前 (self-contained) セクター、または独立 (independent) セクターとするか、それとも、それらに挟まれて、政府でもなく企業でもない、いわば残余 (residual) のセクターとするか、他にも、市民セクター、ボランティアセクターなどとも呼称される。それぞれの語義を微妙に、そのニュアンスを相違させている (Salamon & Sokolowski 2016)。

なお、第三セクターという呼称は、ヨーロッパ的とされ、ほぼ同じものを米国では民間非営利セクターとすることが多い (Anheier & Seibel 1990)。ヨーロッパとはいいながら、英国や北欧、南欧、そしてドイツ・オーストリアなどでは意味するところに相当の相違がある。

しかも、このセクターは包括的に過ぎて、さまざまな問題を内包している。理論的な枠組みが定まらない、その曖昧な領域に、この組織を入れなければならないとはどういうことか。

積極的に位置づける立場がある。このセクターは、政府の失敗と市場の失敗に対して、その失敗を補うとされる。それぞれの失敗に対して、この組織を活用することで乗り越えることができるというのである (Baines 2010 など)。後述のハイブリッド説も、その一つである。

この立場を採用して、第三セクターのなかに位置づけるとすれば、以下のようないくつかの論点整理が必要になる。

1) どのようなサービスを提供しているのか

特有の成果＝財をこの社会に提供していることである。政府による公共サービス、企業から購入できる私的なモノやサービス、それに対して、このセクターではクラブ財 (Buchanan 1965; Sandler & Tschirhart 1997) を得ることができる。

このセクターでは、公共的ではあるが、公権力が介入せずに、利害関係者の都合で財の配分を決めればよい。したがって、排除的公共財、ローカル公共財、準公共財ともいわれることもある。Douglas (1987) によれば、実際、公共サービスに代替可能なもう一つのサービス資源になりつつある。

ここでの需給関係は、Witesman (2016) によれば、コストを払う人が必ずしも、そのサービスを消費する人ではないが (distributive)、しかし、だれでも、そのサービスを消費する人になれる (non-subtractable)。これは、その組織の裁量である。組織が、その人を選ぶのである。逆をいえば、だれでもサービスを消費することはできるが、だれかが新しくサービスを受けようとすると、相応のコストが負荷される。

2) だれがそこにいるのか。1) を経済学的な論点とすれば、これは政治学的な、または行政学的な論点である。公人ではない、私人でもない人たちがそこにいる。彼らは政府にも企業にも制約を受けない。国家と市場の間に、自由を重視する市民が自らの生活の質を向上させるために、この領域を積極的に活用しようとしている。

さらに、公共サービスを代替することもある。その場合、その準公人として、さらには政府の代理人、ストリートレベルの官僚（サービス現場で受け手に対して権限行使ができる）としての役割を果たすようなこともある。アンビバレントな役割を与件としている。

以上の論点は、前者は非営利を、後者はボランティアの部分を掘り下げて議論するときの組織論的な前提である。

3) では、何が問題なのか。それを知的な体系として整備できるかである。政府でも企業でも対応することができないサービス領域は、この社会では無限に広がる。どこの何に関わるのか、それぞれが特異で、ダイバーシティ（多様性）を当然の与件としなければならない。それぞれに独自の論点、独自の領域、独自の立場を定めることから始まるが、さまざまな残余の組織群を含み込み、それを一つの筋に要約することは不可能に近い。

加えて、現状に依拠してというよりも、規範的に議論されることが多い。準公人であれば、公共の制約を当然とする。加えて、それぞれの失敗への対応で、何ができるか、何かをしなければならないか、当面の論点に固執するほど、視野狭窄に陥ることも少なくない。その逆に、真正の公人でないので規範が緩むようなこともある。

論点整理といいながら、まだ漏れているところも少なくない。事例紹介、あるいは報告が比較的多いが、俯瞰的に、メタ分析による方向づけは、以後も欠かせない (Stone & Crittenden 1993; Liket & Maas 2015; Laurett & Ferreira 2018 など)。

以上の論点整理を終えて次には、その組織を組織論のなかに位置づけるための基本的な概念を用意しなければならない。それは企業や政府を分析する際に用いるものとは相違するからである。

それが①アドホックな (ad hoc: 出来合い) 組織であること、②ヒエラルキーよりもネットワークで捉えたほうが理論構築のためには都合がよいこと、そして、③それがそこにあるためには、経常的に資源を確保しなければならない、以上の3点である。

1) 政府も企業も、あるいは第三セクターに区分される医療や福祉などの組織は、制度のなかにその当初から埋め込まれている (embedded)。アプリアリにあるべきものとしてあり、意図せざるとしても、その社会の制度のなかで自然に存続を果たしている。しかし、この組織は人為的に、人工的に後から加えられた (Knutsen 2012)。アドホックにできたもので、しかも存続を第一義的に重視しない。さらにいえば、この社会に欠かせないもの、なければならないものではない。一部の人たちには必須であっても、他の人たちにはなくてもよいものであるかもしれない。

なくてもよいと考える人たちを少なくする、逆に、賛同してくれる人たちを多くする。何もなくても制度の一部になってしまう組織ではない。何かをしないと埋め込まれないかもしれない。存続のためには制度のなかに自然に埋め込まれることが重要なことである。この組織ではミッションが重視されるのは、このことと符合する。

2) 政府も企業もヒエラルキー、あるいはビュロクラシーを前提として成り立つ。しかし、第三セクターは、それによって筋立てることは現状と乖離してしまうことが多い。上意下達を主軸とし

たヒエラルキーに対するネットワークである。この組織では、それぞれのボランティアはそれぞれの意図関心によって参集する。集中的な権限行使は制約される組織である。

Gajewski et al. (2011) 10は、災害という緊急事態に限定されるが、コストが過剰に増えてもネットワークの構築が最優先されるとしている。上意下達のヒエラルキーの、合理性を最優先させたシステムの構築は、この組織の本義には反する。

しかし、ヒエラルキーとの対比でネットワークが論じられるようになったのは、古いことではない。それは、ヒエラルキーによるモダンの組織、それに対するネットワークを中心としたポストモダンの組織という図式である。この組織は、後者のなかに位置づけられる。

3) 資源の安定的な確保

中長期的には戦略と言い換えてもよいが、今日のこと、明日のことをどうするかが最優先課題である。自前で資源供給ができないからである。組織がそこにあるためには、そこにあるように自らを位置づける工夫をしなければならぬが、それができなければだれも支援してくれない。そのため、安定的に、経常的に資源が入手できなければならない。ファンドレイジング（資金調達）が、この組織の中軸に位置している。ミッション重視はこれと裏腹である。

Mitchell (2018) によれば、その組織には規範的と道具的の2つの選択肢がある。前者は、規則や位置づけ、役割に言及して、それらの仕組みが、この社会に対して適切であるかどうか、後者は、結果を重視して、それを得るために合理的な仕掛けがあるかどうかである。後者は功利論、前者は、それに対して義務論であるが、倫理や徳性にまで言及している。この組織は本来規範的なところが重視されるが、功利的なところに圧倒されることもあり得ることである。この2つは、重ねて言えば、折り合いがよくない。

例えば、その事業によって剰余の利得が生じたときに、それを使い切る、それよりも何かの事業のための原資として蓄えるか。使い切るのが規範的で、蓄えて新たな事業に積極的に活用するのが道具的とされる。この組織としては、その事業のために資源を得たのであるから使い切るべきであるが、それでは戦略的には縮小均衡に至らないとはいえない。自らをそのなかに適正に位置づけることになる。規範的にこれが期待される。

それに対して、そのなかで道具的に、積極的に位置づけを得ようとする。資源を得るためには、何かをしなければならない。結果を得なければならない。後述するが、商業化、または企業化するのは、この場合である。企業に近似するのは、ある程度やむを得ないとしながらも、独自であるためには、その規範的なところ、その価値を強調することになる。

一方でこれはマネジメントを重視する考え方、他方でボランティアであることを重視する考え方の競合 (Kreutzer & Jager 2011) として捉えることもできる。前者を道具的に重視するスタッフと、現場で活動している規範重視のボランティアとの間で考え方は相違していることもある。前節で述べた、非営利とボランタリーの相克に重なり合う。

なお、論点をいくらか移動させて、第三セクター論の延長で、この組織をハイブリッドとする考えがある (Billis 2010; Evers 2005; Evers & Laville 2004; Tuckman 1998 など)。政府と企業の短所を抑え、長所を採用、組み合わせ、期待に応えてくれる何かができることとされる。組み合わせるところに、これが、再度いえば、人工的、あるいは作為の組織であることを示唆している。存在するために、存続するために、支援を得るためには、それ自体の価値を強調せざるを得ない

(Alexander et al. 1999; Baines 2010; Eikenberry 2009 など)。そして、その価値が達成できるためには、企業よりも政府よりも好適のスタンスを確保しているのである。

しかし、形態的にハイブリッドであったとしても、ボランティアを安定的に確保できない、補助金や助成金を入手できない、関係者を説得できない、納得させるようなことができないなどで、政府と企業の利点を生かす組織にはなっていない。その意味では、Knutsen (2012)によれば、形態としてハイブリッド組織であるが、強固な制度的制約があれば、その組み合わせも意図するところには向かわない。空回りも大いに有り得る。経営者の有能さが問われるが、制度に制約される分、それに圧倒されるようなこともある。

なお、機能的にハイブリッドではないのは、以下のような制約のためである。臆病にもさせるが、場合によっては迷走させることさえある。

他のセクターの失敗が目立たない場合、その失敗の影響が限定的であるような場合、この組織がこの社会に対して不要になる (Ott 2001)。本来ならばなくてもよい、残余セクターにはそのような含意がある。政府と企業が機能的であれば、ボランティア・非営利組織は不要ではないかという考え方に通じる。

また、この組織にも特有の失敗 (Salamon 1995) がある。パターナリズムやアマチュアリズムである。責任を投げ出したり自分勝手な考え方で行動したりのようなこともなくはない。その失敗を企業や政府が補っているとすれば、この三者の失敗は、代替的というよりも相補的な関係にある (supplemented rather than supplanted, Witesman 2016)。

さらにいえば、政策的に定義される領域である。その領域では、政策的に重視される論点によってクローズアップされる組織が相違する。その逆もある。寂れた商店街の活性化や高齢化が顕著になっての介護サービス、大震災後の救援などがある。また持続的に活動することになれば、企業に見紛うようなことも、政府と重なり合うようなことも多くなる。実際的には、その状況に応じて便宜的にあるとってよい。

要約的にいえば、第三セクターに位置づけることに大方の合意はあるとしたい。ただし、批判的な論説もある。すでに他のセクターとの濃密な相互依存関係にあるので、区別のための呼称が政策的 (Abzug 1999)、独立したセクターとは考えるべきではない (Saidel 1989)、ガラクタ箱 (catchall) にたとえて、用語そのものが成り立たない (Taylor 2010; Newman & Wallender 1978) などである。前述の残余セクターにも通じる。

さらに、Knutsen (2016) は、第三セクターへの区分は、経済を一方的に重視して、その集まりのポリティクス (政治性) を排除してしまうことを危惧している。非営利ということで第三セクターに区分すると、ボランティアな行為が消えてしまう (Van Til 2009)。

ここでも、経済的組織と政治的行為が相克的な関係にあることが示唆される。言い換えると、非営利として第三セクターに入れ込むそのことがポリティクスになる。重要な論点である。

IV 暫定的な定義

この組織を、第三セクターというカテゴリーに、便宜的に入れた。以下では、このことを与件としてどのような組織として定義されるのかを考える。

定義のためには、これまでに論じたように、利益にも税にも頼らない、自らを支える価値のシステムを発達させなければならないが、そのためには、再度いえば、人為的な工夫が必要になる。政府や企業のように、近代社会のなかでア priori に埋め込まれたのではなく、アドホックに、意図的に埋め込まれたのである。なくてもよいのである。これが定義の前提である。

この組織をピュアにモデル化すれば、コモンズ (commons) という価値の共有と関係者への非分配 (non-distribution) である。これだけであると、ボランティア、そして非営利の組織がさらに漠たるものになってしまうが、他の組織との区分を明らかにするためには、価値を重視して、自らの存続を図る、そして、この社会とは相互であることを必須とする規範が働き、広義のコミュニティである。外に対しては自立的で、社会に貢献する組織である。

たとえば、Hayes (1996) は、政府から自立した、自己統治 (self-governing) の、利益を配分しない、公共の利益に資するフォーマルな組織としている。その他にも、James & Rose-Ackerman (1986)、Anthony & Young (1988) などがある。

それらを参照して、とりあえず以下のような柱を立てる。

- 1) ボランティアという人的資源によって成り立つ。この組織はヒトという資源が何よりも優先される。労働集約的であるといってもよい。しかし、労働契約を前提としないで働くので、いつ参加してもよく、いつ辞めてもよい、極めてアモルフォスな組織である。
- 2) それ自体は利得を得ない組織である。非営利である。したがって、とくにカネという資源は、その外に依存する。対価を極小のコストによって得ることが経営戦略となる。したがって、その社会で前向きに評価されることが決定的に重要となる。極めて環境依存的な組織である。
- 3) 社会的な貢献を期待されている。それは政府の失敗、市場の失敗に対するもう一つの組織群としての期待でもある。それらの失敗によって失われた何かを復元することへの期待である。期待に応えなければ (場合によっては、応えたように見せなければ)、淘汰は眼前にある。
- 4) その期待は、公共サービスの不足を補うことを期待されている。一般的に公共サービスは、公平や公正を旨としている。不平等を均すことが行政のすべきことであるが、それだけでは不足する人たちが残ることになる。その不足を補うために、この組織はある。3) と合わせて、何をすればよいか明瞭であれば、技術的な何か問われる組織である。次の5) では価値の組織とされるが、その前に技術の組織でもあることを強調しなければならない。素人のボランティアとは相反的ではあるが、プロフェッショナルの活用が重視されていることは明らかである。
- 5) 何よりも価値的な組織である。組織一般はそこにある以上、それが効率的であることが重要である。またはコストを少なく実現しなければならない。しかし、この組織は価値的な何かを駆られて (value-driven)、それを達成 (正確には、達成に向けて何かを) することが問われることになる (Frumkin & Andre-Clark 2000; Foster & Bradack 2005)。

なお、価値的であることは、それを評価する立場によって定まらないこともある。しかし、この組織がここにある、あの組織があそこにある、いわば叢生していることが、総体として、デモクラシーの価値の体现である。個々の組織は、極端な主張に走ることはあり得る。しかし、それに対抗する人たちがいること、また、それに参加する人たちが、少数に限られるようなことも、逆説的に、デモクラシーの価値を体现しているといってもよい。

しかし、以上は、理念としての定義で、そのままで論じることは分析的に不都合が生じる。たとえば、この組織には経営を専門的に担う有給職員を雇用することが多い。また自前の資源調達で

きないのでやがて企業に似てしまう、企業そのものになってしまうことも多い。さらに独自のサービスというよりも代替的に、政府の別動隊のようななどの批判を受けることもある。

なお、6)として、その多くが一つ、あるいは少ないタスクを有して、専門店的に機能していることを追加したい。個々について、たとえばデパートやスーパーマーケットのように品揃えは多くない。例外的に大規模化する組織もあるが、通常は小売店や専門店のたとえである。大規模になればなるほど、この組織としての核のところ、内実を失う (Kramer 1981)。

V 経営における問題点

暫定的ではあるが、以上のように定義を試みた。しかし、その定義が、その組織の危うさを際立たせることになる。その危うさの由来は、①境界が不確か、あいまいになる (blurring) になること、②自前の資源を有することができないので仕組みが脆弱である、そのために存続が難しいこと、そして③内外にさまざまなヒトやモノに向き合う、ダイバーシティを当然の与件としなければならない、以上3点に絞りたい。

1 境界について

組織であれば、当然、他の組織と区分されるような境目がある。その中で何かであるという確信、アイデンティティを確保できて、組織らしくなるということである。しかし、この組織にはその境界が明瞭ではないことが特徴的である。

以下で3つの境界を考える。セクター間の境界のこと、また、この組織が集合離散を繰り返すので、互いが境界を明確に認識しないこと、さらにボランティアという、いわば非正規雇用の人たちの出入りが激しいことである。言い換えれば、セクターとして、組織間で、それぞれの組織について、独自のアイデンティティを立て難いことである。

1) 第三セクターの位置づけについて、セクター間で境界を議論しなければならない。Billis (1993), Dees & Anderson (2003), Child et al. (2016), Bromley & Meyer (2017) などによれば、セクターの間での境界が曖昧である。経営体として整備されると、限りなく企業に近づく組織もあれば、政府と合体して、あるいは下請け的にサービスを提供するようなこともある。

2) そのなかで、それぞれ個々の組織は固有の境界を立てがたい。Knutsen (2012) によれば、それぞれがユニークでありながら重なり合っている。互いが浸潤しあっている。Frumkin (2002) や Steinberg & Powell (2006) も同じ指摘をしている。組織の間で明確な境界が見られないのはアイデンティティの希薄さに由来する。その希薄さによって、互いの競争や競合が少なく、存続に関心を向けないようなこともある。

3) 以上に加えるが、それぞれの組織そのものが、それを構成する人たち、ボランティアの出入りが激しいことで、外と内の境界が明らかに不明である。非正規被雇用者に例えることができる人たちが、極論すれば、一時的に何かのために集まるだけである。アイデンティティが確かであるのは、経営者とその周辺の有給スタッフだけである。それも企業の場合ほど強いとはいえない。

2 外部への資源依存による脆弱さ

この組織は本来脆弱である。自前で資源を得ることはできない。その環境から得ることになる。

資源依存説を援用すれば、この組織の存続は外部の意向に従う。その立場は脆弱である。

とくに年数の経っていない若い組織、必要員数のボランティアを調達できなかった組織、調達した資源を有効に使うことができなかった組織、中長期的に戦略を策定できなかった組織、資源調達に多様性を欠いた組織など (Bielefeld 1994) は、自身の経営よりも外部の意図関心で淘汰される。あるところまでは組織化できても、それ以上伸びることができなかった組織は多い。いつの間にか、泡のように消えることもあれば、ある程度のことをなしてしまえば、それで活動を停止しているようなこともある。これが圧倒的多数で、本来的に脆いといつてよい。

逆に、資源調達に工夫を加えて、その活動を中長期的に存続、そのためにシステムの整備に関心を向けることもある。当否はともかく当面の多くの組織がこれに傾いている。戦略的には、存続をどこまで意図するかである。Dart (2004) によれば、相応の存続を意図すれば、財務的な問題、要は資源の希少さへの対応が必ず迫られることになり、戦略・戦術的にビジネスライクにならざるを得ない。Maier et al. (2016) も、この社会に必要な財を意図的に提供し続け、外部の支持を得て存続できれば、やがて企業のようにになってしまうのは当然の道筋であると論じている。

なお、この組織による存続のためのビジネスライクな活動は、それが組織としてビジネスそのものの活動になることは相違する。後者は戦略である。前者は戦術というべきであろう。そこにあるためには、存続のためには相応のレトリックを用いざるを得ない。それは理念や規範を実現するためのバイパス的な手法であるというロジックである。大きく成長しても、このロジックを手放さない組織がほとんどである。中長期的に戦略的優位に立てるからである。

しかし、その逆の端では、存続を一切考えないで本来の意図関心に従って考え行動しようとする、いわば原理主義的な人たちもいる。戦略も戦術もない。したがって、やがて泡のように早晩消滅してしまう。規範的には、自発的であることを支えとするボランティアの組織でもあるので、首尾は一貫していると評価ができなくはない。

Holliday et al. (1987) による最小組織 (minimalist organizations) という捉え方も、それと重なる。ニッチに棲みついて、その狭いところだけで優位にこだわるのである。競争しないという戦略を採用するのである。

3 ダイバーシティによる特異性

Will et al. (2018) によれば、ダイバーシティこそがこの組織の特徴である。それぞれはアドホックで、形態も仕組みもさまざまである。企業や政府は、そのカテゴリーを代表するモデルを提示できるが、この組織の場合、何かに絞ることはできない。福祉・医療があり、教育があり、環境保護の団体もあれば、会社のようなものも、会社そのもの、さらに政府に意を受けて活動するものもある。一つの括りでモデルを提供することはできない。

Kanter & Summers (1987) は、その成果やミッションが分かれすぎて、まとめるのが難しいとしているが、Weisinger et al. (2016) によれば、ダイバーシティであるからこそ、この組織はメリットを得るのである。さらにマイノリティや疎外されることもある人たちの包摂 (inclusion) に関わるとすれば、ダイバーシティそのものが、この組織の成果でもある。

理論的には、一つのモデルを提供できないとしても、残余ということで実際的には有利になることもある。公も私も結果を出せそうにない問題を、この組織に委任というよりも、極端にいえば、押し付けることになる。政府も企業も、法的な制約も含めて厳密な手続きを必須としている。しか

し、この組織では、できなくても「まあ、仕方がないか」という緩めの期待がある。それだけに、この組織は、何かを得たか、可視的な成果よりも、規範的な何か、またはシンボリックな価値を強調することになる (Mitchell 2018)。具体的な成果を得ることは困難であるが、その過程に関心を向けるべきというのである。

VI 下地としてのデモクラシー

しかし、それでもこの組織が必要とされるのは、ダイバーシティを中心に考えながら、①第三セクターの領域を拡張しながら、政府と企業の間広がる領域を、質的にも量的にもさらに豊かにする。②その活動には、コストが少なく済むことが多く、だれでも参加できる。全体としていえば、いわば壮大な社会実験をしていることになる。実験に成功すれば、結果的に政府の一部になるようなことも、逆に企業そのものになってしまうようなこともある。さらに③その実験によって、通常ではない異質なものを際立たせることにもなる。この組織によって、中心にいない、周辺的な人たち、疎外された人たちでさえも自らを主張できるようになる。社会運動の一部にもなる。

これらの考え方には、この組織がデモクラシーとともにあること (Curtis 1971; Curtis et al. 2001 など)、あるいはデモクラシーの価値を表現していること (Frumkin & Andre-Clark 2000; Schofer & Fourcade-Gourinchas 2001; Foster & Bradach 2005 など)。そして、デモクラシーを涵養するところ、「デモクラシーの学校」(Ddge & Ospina 2016; Lu & Park 2018; Eikenberry 2007 など) であることなどが、相互に密接に絡み合っている。

要は、国家に対する市民社会である。国家に対して市民がボイス (異議申し立て) できるところである。典型はアメリカ合衆国である。しかし、Kim & Kim (2018) のように、成熟してしまうと、逆にその程度は減衰することもある。実際、国際比較では、北欧諸国の方がその関係は強い (Curtis et al. 1992)。市民社会の質は、北欧も含めた西欧でも相違する (Handy et al. 2000)。しかし、明らかなことは、この組織の数、そして質の評価とデモクラシーの成熟との関係は、決定的に正相関することである。

逆に、Li et al. (2017) によれば、極端な権威主義体制は、この組織を潰してしまうことになる。中国について、市民の自発的な組織 (civic NGO) と政府による組織 (government organized NGO: GONGO) を比較して、前者に対しては抑圧的、そして存続のためには政府に気遣いしなければならないようなところでは、この組織は有名無実である。政府も、いわゆるソフトアプローチを採用することもあるので、目立たないこともあろうが、活動は委縮してしまう。Kim & Kim (2015) による報告も、デモクラシーが一進一退しているところの事例とみなせる。前述の独裁制下のスペインの事例も近似している。

この組織の政治性を重視する立場からは、この状況には、この組織によって、そしてデモクラシーによって対抗しなければならないとする。社会関係資本 (social capital) もこの文脈で理解できる。Putnam (2000) が描いたのは、ボランティアが生き生きしている世界である。ボーリング・アローンでは対抗できなくなる。対抗できるだけのデモクラシーが欠ける、または欠けつつあるとの危惧に繋がる。この組織は、その社会の安定と持続に大いに関係している (Curtis et al. 2001) のである。

Eikenberry & Kluver (2004) は、その安定した市民社会が成り立つためには、多様性があるこ

と、国家の外になること、そして、だれもが担い手になれることを要件としているが、これらは、この組織が担っていることである。

Knutsen (2012) によれば、この組織は、資本主義（企業）、国家（政府）、そしてデモクラシーの3つの制約条件が交錯しながら活動している。この制度ロジックを組み合わせることができる、そこにこの組織の真骨頂がある。それらの要件をどのように組み合わせるかである。一方に、社会的に価値のある活動に徹しようとする組織があれば、他方の端に、企業とってしまってもよいような組織がある。これは連続体である。とすれば、これらの要件を組み合わせると、この社会の立ち位置が決められるようである。

さらに、市場化（marketization）によってバランスを失った、この社会を復元することが期待されている。そのためには自発的な参加、すでに述べたボランティアの部分をついそう強調することになる。これは前述のNPMを理論的に支える新自由主義に対抗する組織（Eikenberry 2009）として捉えることができる。取り込まれて、存続のために資源を得ることだけに心を向けるようになれば破綻に至る。

これは経済性に対する政治性の対抗である。論点を繰り返すが、相反的な考え方が併存しているとして、どちらの方向に傾くかは、経営管理の基本的な考え方による。当事者や関係者の意思決定である。

とはいいいながら、市場化（すでに述べたNPMの一部）の影響は大きい、しかも避けがたい（Weisbrod 1998）。この組織の存立にネガティブな影響を与えていることは多くの論者が指摘済みである（Cooney 2006; Dart 2004 など）。この組織の特異性、資源の環境依存などによって、経済性重視に傾くことはやむを得ないという議論が多い。しかし、時間軸に配慮すれば、存続のためには政治性への配慮は不可欠となる。

たとえば、いくつもの組織の間で限られた資源を互いに奪い合うことになるかもしれない。資源を得ることだけに心を向ければ、ミッションの実現がさらに遅れることになる。しかし、そのような戦略は当面利得を得るかもしれないが、信用を失うなどで中長期的にはコストを大きくすることになる（Backman & Smith 2000）。存続を図るとすれば、中長期的な見通しが重要になる。生き残ることがこの組織の基本的な戦略になる。当面の不足だけに心を向けるだけでは、ボランティアの組織ではなくなる。相克はここにもある。存続のパラドクスと言い換えてもよい。

なお、市場化に加えて、この組織そのものの商業化（commercialization）については、たとえば、それが企業に近似するほど経営的には成功したとされることもある。しかし、やがてドナー（資源提供者）が少なくなり、当初のミッションを破壊するようなこともある。

さらに、欠かせない論点として指摘しておくべきことは、この組織は社会運動として捉えることができる。この組織の領域は三分できる（Handy 1988）。サービス提供、セルフヘルプ、そして政策提言である。自らがサービス提供の意思決定過程に具体的に関与することは、デモクラシーの価値の積極的な表現型でもある。

すでに、この組織を社会運動との関連を重視すべきとの立場（Li et al. 2016）があり、人権や社会的弱者の救済などアドボカシーを重視した活動への言及は多くある（Almog-Bar & Schmid 2014; Schmid et al. 2008; Boris et al. 1998 など）。特定のアドボカシーだけではなく、社会変革も視野に入れた活動になる。さらにいえば、社会学の文献には、アソシエーションという用語が頻出するが、成り立ちはボランティアで、ほとんどこの組織と重なる。しかも、社会運動の文脈で、この組

織が議論されることも少なくない (Wang & Soule 2012 など)。議論の拡張は必至である。なお、アドホクラシーについて代弁という訳は適切ではない。支援、告発、さらには政策提言のようなニュアンスを有しているからである。

以上によって、デモクラシー、社会運動、アドボカシーなどを議論するほど、この組織の、経済的なものと政治的なものの、いわば股裂きのようなものが、理念だけではなく具体的に見えてくる。基本的なモデルでは、この2つは本来両立しない。次稿以降の議論の通奏低音といてよい。

Ⅶ アモルファスな組織としての位置づけ

本論の導入部分で、ボランティアと非営利という用語が、本来的に相反することもあるのではないかと問題を提起した。なぜ相反するのか。ボランティアとは、市民革命を淵源として、近代社会の成り立ちに寄り添うように、デモクラシーを支え、支えられるような概念である。他方、非営利とは、第三セクターで位置づけられるように、政府や企業の領域の外に成り立つ相応の経済的合理性を期待される組織である。経営的に成功すれば、企業そのものになることもある。

その組織を、再度いえば、アモルファスという言葉によってその組織の特異性を表現することができる。この組織には得体の知れないところがあって、捉えようとする立場によって、融通無碍に変化する。一つの安定的システムとすることには理論的な困難がある。しかし、そのことにこそ、この組織の存在意義がある。

ボランティアという、いわば非正規雇用の人たちに近似した人たちが多数であり、場合によっては、彼らは圧倒的多数である。一部の有給スタッフにはあるが、雇用契約がないことも多い。その彼らを指示・命令、それに対する応諾という関係で動かせることは、基本的にはあり得ない。人事考課も限定的である。人事についての権限は組織には一切ない。したがって、上司と部下というヒエラルキーが成り立たない。

さらに、ボランティアという所属が当座というべき人たちであれば、出入りが当然のごとく頻繁にある。今日は来て明日は来ないかもしれない。来ないからといって咎めることができない。外と内という区別が明確ではない。そのことで、組織との関係でアイデンティティに欠けることもある。システムが成り立つための境界が曖昧になる。境界が消えてしまえば、組織が不安定になる、むしろそれこそが望ましいとされるのである。

加えて、数人の集まりから、ランチをいくつも有する大きな組織もある。それらを一括して、一つの組織カテゴリーと見做すことは、理論構築的には無理をすることになる。零細な商店とグローバル企業を同じ概念で論じることができないことと同じである。

したがって、ボランティア・非営利組織というのは、それぞれ存在するが、その集合は一つの抽象で、理念的に捉えることになる。たとえば、営利に対する非営利である。企業の営利に対して非営利組織である。政府の強制に対峙するボランティアである。場合によっては非政府と呼称されることもある。暫定的に、第三セクター、あるいは市民セクターとされる部分に位置付けられるが、さまざまな組織の集合である。それを一貫した筋立てで論じるのは難しい。しかも、現れては消える泡のような例えもできるような組織、むしろ集合、ただの集まりのようなこともある。どこで一線を引くかという作業からはじめなければならない。それも仮の作業である。

本論を要約すると、この組織は、メンバーシップが明らかではない、境界に明瞭さを欠く、これ

を組織といえるのか。また、ボランティアと非営利という、由来がいくらか相違する考え方が合わさって成り立っている。重なるところは多いが、そうでないところもある。場合によっては相克の関係にある。さらに、自前の資源はない、その調達をほとんど外環境に依存しているので、本来脆さを与件としている。その脆さを克服して、企業に擬するほどの組織に成長するのはごく一部である。そのような組織に本来的ともいべき脆さを、ハイブリッドとしてよいのかは疑問であろう。

なお、アモルファスは、ポストモダンの組織論ではポジティブな含意がある。この組織は、制度に制約されるが、その与件としての制度に柔軟に対応することで成果を得ることもできる。さらにいえば、存続を前提にすることはない。切り抜けることが難しいようであれば、店仕舞いもよいはずである。ただし、そのいい加減さがボランティアや非営利の理念の緩みになれば、それが存在意義であるだけに淘汰は当然である。その意味では、与件としての制度は厳しい。組織としては、環境依存そのものである。

以上のような論点を提起しながら、次回以降で個々のトピックについて論じたい。

なお、本稿も含めて、論文レビューは90年代半ば以降について行う。この組織についての概念的な枠組みが、ほぼ確定して以後の研究を下敷きとしている。それ以前については「ボランティア組織の経営管理」(有斐閣1999)を参照していただきたい。

なお、本論文で援用した理論、たとえば、新制度論学派、資源依存説、NPM(新しい公共経営)、アドホクラシー、ポストモダンの組織論などについて、必要に応じて関連文献を参照していただきたい。次稿以降も同じである。

本論を含めて以下では、文献レビューに際しては、いくつかの制約を課すことになる。一つは、経営管理とは、ヒト、モノ、カネ、そして情報の有効活用であるが、「ボランテアの組織」ということで、例外的にヒト以外に及ぶことはあるが、ヒトを中心に論じることにしたい。経理やファイナンスが重要であるが、本書では本筋にはならない。また、スポーツやレクリエーションなどの事例は採用しない。“楽しい”活動は、この領域の中軸にはならないとの判断による。それはそれで欠かせないが、他方の極端には、死を賭すこともなくはない活動もある。その分散は大きい。それらを均してレビューすれば、緩やかなモデルになってしまう。さらに、もっとも重要なことであるが、本稿で述べたように、この組織はデモクラシーの価値と表裏一体、またはその持続という下地に支えられる。東アジアや東南アジア、東欧、加えて、アフリカや南米の、いわゆる発展途上国などの事例は、比較に供する以外は除外した。西欧の事例に拠りながらのモデル構築を意図している。それを基準点として、その後の汎用可能性を探りたい。

基準としては、国家と社会の二項対立を基本的なフレームワークとして重視する。国家に対抗する社会が成り立つこと、加えて、国家は、この組織に対して制度として寛容である(少なくとも弾圧をもって応えない)ことが、この組織を定義する際の広義の環境である。政体が民主制に移行して、まだ日が浅いスペイン(Feenstra 2018)を含むかどうか分岐である。

日本についても、Curtis et al. (1992)の国際比較では、デモクラシーの定着が例外的に成功したとのことであるが、それにしてはボランティアな参加が乏しい。宗教による説明を試みているが、ランキングとしてはやや下方に位置している。Schofer & Fourcade-Gourinchas (2001)も同じように国際比較を行い、その活動の程度をほぼ同じところに位置づけている。

なぜか。今後の可能性を考えるためには、不可避の課題である。わが国のボランティア、そして、その組織については改めて議論を試みたい。

なお、追記として、前著で、ボランティアに人が集まるので「ボランティアであることが始点で、非営利とは、その結果である」(田尾 1999, 28)としたが、本書のように訂正したい。理解が不足、というよりも浅薄な理解であった。次いでながら、この組織の定義や領域についての、90年代半ばまでの紹介は、この書に詳しい。必要であれば参照されたいが、理論的な発展や概念的な深化は、それ以後、この四半世紀に著しい。

参考文献

- Abzug, R. (1999) The Nonprofit Sector and the Informal Sector: The Theoretical Perspective. *Voluntas*, 10(2), 131-149.
- Alexander, J., Nank, R., & Stivers, C. (1999) Implications of Welfare Reform: Do Nonprofit Survival Strategies Threaten Civil Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 452-475.
- Alford, R. (1992) The Political Language of the Nonprofit Sector. In R. Merelman ed. *Language, Symbolism, and Politics*. Boulder, CO: Westview.
- Almog-Bar, M. & Schmid, H. (2014) Advocacy Activities of Nonprofit Human Service Organizations: A Critical Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 11-35.
- 雨森孝悦 (2012) テキストブック NPO 第二版, 東洋経済新報社
- Anheier, H.K. & Seidel, W. (eds.) (1990) *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Anthony, R.N. & Yong, D.W. (1988) *Management Control in Nonprofit Organizations*, 4th. ed. Homewood Ill. Irwin.
- Backman, E.V. & Smith, S.R. (2000) Healthy Organizations, Unhealthy Communities? *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 355-373.
- Baines, D. (2010) Neoliberal Restructuring, Activism/participation, and Social Unionism in the Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 10-28.
- Bielefeld, W. (1994) What Affects Nonprofit Survival ?, *Nonprofit Management & Leadership*, 5, 19-36.
- Billis, D. (1993) Sector Blurring and Nonprofit Centers: The Case of the United Kingdom, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22, 241-257.
- Billis, D. (2010) *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Basingtoke, UK: Palgrave, Macmillan.
- Boris, E. & Mosher-Williams, R. (1998) Nonprofit Advocacy Organizations: Assessing the Definitions, Classifications, and Data. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(4), 488-506.
- Brainard, L.A. & Siplon, P.D. (2004) Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 435-457.
- Bromley, P. & Meyer, J.W. (2017) "They are All Organization" The Cultural Roots of Blurring between the Nonprofit, Business, and Government Sectors, *Administration & Society*, 49(7), 939-966.
- Buchanan, J.M. (1965) An Economic Theory of Clubs, *Economics*, 32, 1-14.
- Cooney (2006) The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields. *Voluntas*, 17, 143-161.
- Child, C., Witesman, E. & Spencer, R. (2016) The Blurring Hypothesis Reconsidered: How Sector Still Matters to Practitioners. *Voluntas*, 27, 1831-1852.
- Curtis, J.E. (1971) Voluntary Association Joining: A Cross-National Comparative Note. *Journal of Sociology*, 36, 872-

880.

- Curtis, J.E., Grabb, E.G. & Baer, D. (1992) Voluntary Association, Membership in Fifteen Countries: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 57, 139-152.
- Curtis, J.E., Baer, D. & Grabb, E.G. (2001) Nations of Joiners: Explaining Voluntary Association Membership in Democratic Societies. *American Sociological Review*, 66, 783-805.
- Dart, R. (2004) Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
- Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2003) Sector-Bending: Blurring Line between Nonprofit and For-Profit, *Society*, 40(4), 16-27.
- Dimaggio, P.J. & Anheier, H.K. (1990) The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. *Annual Review of Sociology*, 16, 137-159.
- Dodge, J. & Ospina, S.M. (2016) Nonprofits as "Schools of Democracy": A Comparative Case Study of Two Environmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 478-499.
- Douglas, J. (1987) Political Theories of Nonprofit Organization, in Walter W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector*. New Haven, Conn. Yale University Press.
- Eckstein, S. (2001) Community as Gift-Giving: Collectivistic Roots of Volunteerism. *American Sociological Review*, 66(0), 829-851.
- Eikenberry, A.M. (2007) Philanthropy, Voluntary Association, and Governance beyond the State Giving Circles and Challenges for Democracy *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(7), 857-882.
- Eikenberry, A.M. (2009) Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582-596.
- Eikenberry, A.M. & Kluver, J.D. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administrative Review*, 2004, 64(2), 132-140.
- Evers, A. (2005) Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration*, 28, 737-748.
- Evers, A. & Laville, J. (2004) Social Services by Social Enterprises: On the Possible Contribution of Hybrid Organizations and a Civil Society. In A. Evers & J. Laville eds. *The Third Sector in Europe* (pp. 271-296). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Evers, A. & von Essen, J. (2019) Volunteering and Civic Action: Boundaries Blurring, Boundaries Redrawn. *Voluntas*, 30, 1-14.
- Feenstra, R.A. (2018) Blurring the Lines Between Civil Society, Volunteering and Social Movements. A Reflection on Redrawing Boundaries Inspired by the Spanioosh Case. *Voluntas*, 29, 1202-1215.
- Foster, W. & Bradach, J. (2005) Should Nonprofits Seek Profits? *Harvard Business Review*, 83(2), 92-100.
- Frumkin, P. (2002) *On being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge, MA.: Harvard University.
- Frumkin, P. & Andre-Clark, A. (2000) When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(S1), 141-163.
- Fyall, R. & Allard, S.W. (2017) Nonprofits and Political Activity: A Joint Consideration of the Political Activities, Programs, and Organizational Characteristics of Social Service. Nonprofits. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 275-300.
- Gajewski, S, Bell, H. Lein, L., & Angel, R. (2011) Complexity and Instability: The Response of Nongovernmental Organizations to the Recovery of Hurricane Katrina Survivors in a Host Community. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2011, 40(2), 389-403,
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004) Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *Voluntas*, 15(2), 101-116.
- Handy, C. (1988) *Understanding Voluntary Organization*, Penguin.

- Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J.L., Ascoli, U., Meijs, L. C. M. P. & Ranade, S. (2000) Public Perception of "Who is a Volunteer": An Examination of the Net-Coast Approach from a Cross-Cultural Perspective. *Voluntas*, 11(1), 45-65.
- 橋本 理 (2013) 非営利組織研究の基本視角, 法律文化社
- Hayes, T. (1996) *Management Control and Accountability in Nonprofit/voluntary Organizations*, Aldershot, England: Avebury.
- Herman, R.D. Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1990, 19(3), 293-306.
- Holiday, T.C., Powell, M.J. & Granfors, M.W. (1987) Minimalist Organizations: Vital Events in State Bar Associations. *American Sociological Review*, 52(4), 456-471.
- James, E. & Rose-Ackerman, S. (1986) *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*. Harwood. (田中敬文訳「非営利団体の経済分析」多賀出版, 1993)
- Kanter, R.M. & Summers, D.V. (1987) Doing Well While Doing Good. In Powell, W.W. ed. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Heaven Conn.: Yale University Press.
- Kim, S.E. & Kim, Y.H. (2015) Measuring the Growth of the Nonprofit Sector: A Longitudinal Analysis. *Public Administration Review*, 75(2), 242-251.
- Kim, S.E. & Kim, Y.H. (2018) Democracy and Nonprofit Growth: A Cross-National Panel Study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 702-722.
- Knutsen, W.L. (2012) 19 Value as a Self-Sustaining Mechanism: Why Some Nonprofit Organizations are Different From and Similar to Private and Public Organizations *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2012, 42(5), 985-1005.
- Knutsen, W. (2016) The Non-profit Sector is Dead, Long Live the Non-profit Sector! *Voluntas*, 27, 1562-1584.
- Kramer, R.M. (1981) *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley, Calif. University of California Press.
- Krentzer, K. & Jager, U. (2011) Volunteering versus Managerialism: Conflict over Organizational Identity in Voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2011, 40(4), 634-661.
- Li, H., Lo, C. W. & Tang, S. (2017) Nonprofit Policy Advocacy under Authoritarianism. *Public Administration Review*, 2017, 77(1), 103-117.
- Liket, K.C. & Maas, K. (2015) Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268-296.
- Laurett, R. & Ferreira, J.J. (2018) Strategy in Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *Voluntas*, 29, 881-897.
- Lohmann, R.A. (1992) *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lu, J. & Park, J. (2018) Bureaucratization, Professionalization, and Advocacy Engagement in Nonprofit Human Service Organizations *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(4), 380-395.
- Ma, J. & Konrath, S. (2018) Century of Nonprofit Studies: Scaling the Knowledge of the Field. *Voluntas*, 29, 1139-1158.
- Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2016) Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2016, 45(1), 64-86.
- Mitchell, G.E. (2018) Modalities of Managerialism: The "Double Bind" of Normative and Instrumental Nonprofit Management Imperatives. *Administration & Society*, 50(7), 1037-1068
- Newman, W.H. & Wallender, III H.W. (1978) Managing Not-for-profit Enterprises. *Academy of Management Review*, 3, 24-31.
- Ott, J. (2001) Economic and Political Theories of the Nonprofit Sector. In J. Ott (ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector*. Boulder, CO: Westview.

- Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster. (芝内康文訳「孤独なボウリング」柏書房, 2006)
- Richmond, T. & Shields, J. (2004) NGO restructuring: Constraints and Consequences. *Canadian Review of Social Policy*, 53, 53-67.
- Robbins, K.C. (2006) The Nonprofit Sector in Historical Perspective: Traditions of Philanthropy in the West. In W. Powell & R. Steinberg ed. *The Nonprofit Sector: A research Handbook 2nd ed.* Yale University Press.
- Saidel, J.R. (1989) Dimensions of Interdependence: The State and Voluntary Sector Relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, 335-347.
- Salamon, L.M. ed. (2002) *The Tools of Government, A Guide to the New Governance*, New York: Oxford University Press.
- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1992) In Search of the Non-profit Sector. I : The Question of Definitions. *Voluntas*, 3, 125-151.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996) *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Manchester University Press, Manchester. (今田忠訳「台頭する非営利セクター」ダイヤモンド社, 1996)
- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1997) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester University Press, Manchester.
- Salamon, L.M. & Sokolowski, S.W. (2016) Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas*, 27, 1515-1545.
- Sandler, T. & Tschirhart, J. (1997) Club Theory: Thirty Years Later. *Public Choice*, 93, 335-389.
- Schmid, H., Bar, M. & Nirel, R. (2008) Advocacy Activities in Nonprofit Human Service Organizations Implications for Policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(4), 581-602
- Schofer, E. & Fourcade-Gourinchas, M. (2001) The Structural Contexts of Civic Engagement: Voluntary Association Membership in Comparative Perspective. *American Sociological Review*, 66, 806-828.
- Smith, S.R. & Gronbjerg, K.A. (2006) Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In W.W. Powell & R. Steinberg ed. *The Nonprofit Sector: A research Handbook 2nd ed.* Yale University Press.
- Steinberg, R. & Powell, W. (2006) Introduction. In W. Powell & R. Steinberg eds. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook. 2nd ed.*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Steinberg, R. & Young, D.R. (1998) A Comment on Salamon and Anheier's "Social Origins of Civil Society." *Voluntas*, 9, 249-260.
- Stone, M.M. & Crittenden, W. (1993) A Guide to Journal Articles on Strategic Management in Nonprofit Organizations 1977 to 1992. *Nonprofit Management & Leadership*, 4, 193-213.
- Sundeen, R.A. (1992) Differences in Personnel Goals and Attitudes among Volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 21, 271-291.
- 田尾雅夫 (1999) ボランティア組織の経営管理, 有斐閣
- Taylor, T., Mallinson, C. & Bloch, K. (2008) "Looking for a Few Good Women": Volunteerism as an Interaction in Two Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(3), 389-410.
- Tassie, B., Murray, V., Cutt, J. & Bragg, D. (1996) Rationality and Politics: What really Goes on When Funders Evaluate the Performance of Fundees? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 347-365.
- Taylor, R. (2010) Moving beyond empirical Theory. In R. Taylor (Eds.) *Third Sector Research*. Berlin: Springer.
- Tuckman, H. (1998) Competition, Commercialization, and the Evolution of Nonprofit Organization Structures. *Journal of Policy Analysis and Management*, 17, 175-194.
- Van Til J. (2009) A Paradigm in Third Sector Theory and Practice Refreshing the Wellsprings of Democratic Capacity. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1069-1081.
- Wang, D.J. & Soule, S.A. (2012) Social Movement Organizational Collaboration: Networks of Learning and the Diffusion of Protest Tactics, 1960-1995. *American Journal of Sociology*, 117(6), 1674-1722.

- Weisbrod, B. (1998) *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge University Press.
- Weisinger, J.Y., Borges, R. & Milofsky, C. (2016) Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1S), 3S-27S.
- Will, M.G., Roth, S. & Valentinov, V. (2018) From Nonprofit Diversity to Organizational Multifunctionality: A Systems-Theoretical Proposal. *Administration & Society*, 50(7), 1015-1036.
- Witesman, E.M. (2016) An Institutional Theory of the Nonprofit: Toll Goods and Voluntary Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4S), 97S-115S